LEITARTIKEL 2019

Macht reflektieren und verantworten

5: FÜHRUNGSAUFGABEN RUND UM MACHTMISSBRAUCH IN ORGANISATIONEN UND INSTITUTIONEN

Fachstelle LIMITA.
zur Prävention sexueller Ausbeutung

Macht wird oft erst wahrgenommen, wenn sie destruktiv wirkt. Im Alltag wird manchmal vergessen, wie mächtig Mitarbeitende von Institutionen und Organisationen gegenüber Kindern, Jugendlichen und Menschen mit Einschränkungen in vielerlei Hinsicht sind. Mächtig aufgrund ihrer Funktion mit hoher Definitions-, Entscheidungs- und Verfügungsmacht. Mächtig aufgrund ihrer Person mit grosser Erfahrung, viel Wissen und Körperkraft. Mächtig aufgrund ihres Status mit hohem Ansehen und sozialen Kontakten. Macht verbirgt sich im pädagogischen und sozialen Kontext in allen Prozessen. Auch wenn sich Erwachsene in ihrem herausfordernden Tätigkeitsfeld bisweilen ohnmächtig fühlen, sind sie letztlich gegenüber ihrer Klientel immer in einer Machtposition. Auch wenn Macht oft nur verschleiert oder diffus vorliegt – sie wirkt immer. Zentral ist also, dass sich Mitarbeitende in jedem Moment darüber klar sind, dass sie sich in einer asymmetrischen Beziehung zu ihren Klient*innen befinden und dass sie in dieser Machtposition Verantwortung tragen. Macht bedingt Sorgfalt und Achtsamkeit, weil in Machtverhältnissen Grenzverletzungen besonders schwer wiegen. Nicht selten und in vielerlei Hinsicht wird Macht auch zielgerichtet missbraucht: sexuell, emotional und/oder spirituell. Es braucht daher einen ehrlichen Blick auf Macht und Ohnmacht, mit dem Ziel eines achtsamen - und bescheidenen - Umgangs. Ein hehres Ziel.

von Karin Iten, Geschäftsführerin

Macht ohne Machtmissbrauch stellt sich nicht einfach so ein, sondern ist die Errungenschaft jedes Einzelnen und jeder einzelnen Organisationseinheit.

Machtansprüche – Ansprüche rund um Macht

Der britische Historiker Thomas Macaulay, ein aktiver Gegner der Sklaverei, äusserte zu Beginn des 19. Jahrhunderts: «Es gibt keinen grösseren Beweis der Tugend, als dass man Macht besitzt und sie nicht missbraucht». Ein achtsamer Umgang mit Macht scheint also seit jeher ein hoher Anspruch zu sein. Pessimistische Stimmen, wie Albert Camus, sagen sogar: «Kein Mensch besitzt so viel Festigkeit, dass man ihm die Macht zubilligen könnte». Effektiv verändert Macht viele Menschen nicht zum Guten. Zeugnisse aus allen Zeitaltern weisen auf einen engen Zusammenhang zwischen Macht und Gewalt hin. Zugleich ist das Erlangen von Macht eine starke Triebfeder – auch darüber wird in allen Zeitepochen berichtet. Friedrich Nietzsche sprach gar davon, dass «das, was im Menschen am besten entwickelt ist, sein Wille zur Macht ist».

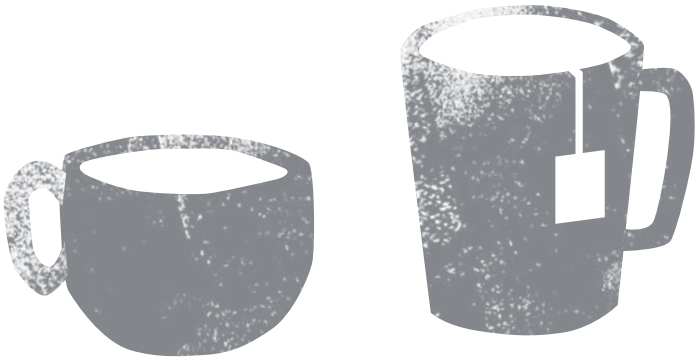
Auch wer mit der Kompromisslosigkeit dieser Zitate wenig anfangen kann, muss einräumen, dass Machtmissbrauch alles andere als unwahrscheinlich ist, sondern sich real bestätigt – und zwar in allen Zeitaltern und Systemen, in denen zwischenmenschliche Begegnungen in Machtgefällen stattfinden. Die Hauptlasten tragen dabei die schwächsten Glieder des Systems: Kinder, Jugendliche, Menschen mit Einschränkungen, Minderheiten, in patriarchalen Systemen auch Frauen* und mit Blick über die menschliche Spezies hinaus auch die Natur. Die Menschheit geht nicht von sich aus verantwortungsvoll mit ihrer Macht um. Kurzum: Macht ohne Machtmissbrauch stellt sich nicht einfach so ein, sondern ist die Errungenschaft jedes Einzelnen und jeder einzelnen Organisationseinheit.

Damit übernehmen Führungspersonen Verantwortung und begrenzen die Macht Einzelner zugunsten des Auftrags, der Qualität, der Transparenz und der Sache.

Transparente Führungsstrukturen

Auch wenn Macht eine immerwährende Gratwanderung ist und ein hohes Risiko des Misslingens in sich birgt, machtlos ausgeliefert sind ihr Organisationen und Institutionen nicht. Werfen wir also einen Blick auf das Risikomanagement rund um Macht in Organisationen, welche Kinder, Jugendliche oder Menschen mit Einschränkungen betreuen, unterstützen und fördern.

Risikomanagement bedeutet zunächst für jede einzelne Fach- und Führungsperson in einer Machtposition, die Risiken von Machtmissbrauch in der täglichen Arbeit zu kennen und sich damit auseinanderzusetzen. Darauf aufbauend können und müssen organisationale Mechanismen etabliert werden, die diese Risiken begrenzen und gestalten. Dies ist zu einem wesentlichen Teil eine Managementaufgabe. Führungspersonen müssen diese Verantworung als zentrale Aufgabe des Personalmanagements wahrnehmen und dabei selbst als Vorbild einlösen, was sie einfordern. Reaktiv, indem sie auch kleine Fehltritte zugewandt, aber bestimmt und frühzeitig korrigieren. Bestenfalls proaktiv, indem sie achtsames Handeln in der Machtposition möglichst konkret definieren und damit Transparenz schaffen. Tätigkeitsfelder mit einem Führungsvakuum sind für strategisch vorgehende Täter*innen, die einen Machtmissbrauch, wie sexuelle Ausbeutung, zielgerichtet anpeilen, viel zu attraktiv. In einem solchen Vakuum kann jede*r selbst Regie führen und die Machtposition nach eigenem Gusto ausgestalten – ohne Begrenzung und ohne Barrieren. Aus der organisationalen Perspektive braucht es also gestärkte, verantwortliche und präsente Führungspersonen, welche steuern und klare Richtlinien dazu schaffen, was an der Basis toleriert wird und was nicht. Damit übernehmen Führungspersonen Verantwortung und begrenzen die Macht Einzelner zugunsten des Auftrags, der Qualität, der Transparenz und der Sache. Was einfach tönt, ist nicht selbstverständlich. «Macht wird meist als Lust, Verantwortung als Last empfunden», formuliert dies der Wortkünstler Ernst Reinhardt sehr treffend. Keine Führungsperson hat zudem alleine genügend Einfluss, um die Qualität von ganzen Teams rund um die Machtthematik zu sichern. Eine wirksame Führungsstrategie beinhaltet daher keinen Alleingang mit alleiniger Definitionsmacht, sondern eine starke, offene und zugewandte Führungskultur mit deklariertem Qualitätsanspruch. Eine solche Führungskultur schafft zugleich eine Teamkultur, die aktiv mitsteuert.



Das Miteinander-Handeln als Team entmachtet Einzelkämpfer*innen auf jeder Hierarchieebene, die sich ausserhalb des Konsenses bewegen möchten.

Ermächtigung durch Reflexion und Dialog im Team

Eine Risikoabfederung erfolgt im Weiteren durch Teamstrukturen und gemeinsames Handeln. Das Miteinander-Handeln stärkt die Menschen und gibt ihnen gegenseitig Halt und Kraft. Zugleich entmachtet es Einzelkämpfer*innen, die sich ausserhalb eines Konsenses bewegen (möchten). Diese Art von «Macht» schreibt Hannah Arendt dem Wesen aller organisierten Gruppen zu: «Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, sich mit anderen zusammenzuschliessen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln». Hannah Arendt 1990 Über Macht verfügt jemand demnach nur so lange, wie die Gemeinschaft diese Macht anerkennt. Zur Aktivierung dieser Form von Macht von Gruppen (Teams) ist ein Zwischenraum notwendig, der im Miteinander-Handeln und Miteinander-Sprechen zustande kommt. Die Schaffung von Gefässen für den Dialog unter den Mitarbeitenden etabliert eine Teamkultur, in der es für potentielle Täter*innen eng wird. Denn Täter*innen fühlen sich dort wohl, wo sie ohne Rechenschaft den Takt angeben können. Wenn in Teams bereits leichte Formen von Machtmissbrauch im Rahmen des alltäglichen Miteinander-Sprechens und über die Hierarchieebenen hinweg sachbezogen und transparent eingegrenzt werden, ist es schwieriger, die rote Linie des strafrechtlichen Ausmasses zielgerichtet und manipulativ zu überschreiten. Dieser Handlungsspielraum einer anspruchsvollen Teamkultur kann und muss unbedingt in jeder Organisation im Sinne einer kollektiven Steuerung gestärkt werden.

Etablierung einer Teamkultur

In einer wohlwollenden statt einer repressiven Arbeitsatmosphäre können im Alltag spontan und niederschwellig – auch zwischen Tür und Angel – immer wieder kurze reflexive Gespräche zwischen Mitarbeitenden stattfinden, die eine Machtreflexion in Bezug auf vergangene konkrete Alltagssituationen darstellen. Damit wird das Thema normalisiert und entdramatisiert. Eine strukturiertere Form ist das «gegenseitige Rückmeldungsgespräch» an Teamsitzungen, in dem sich die Teilnehmenden in regelmässigen Abständen darüber austauschen, was rund um die konkreten Qualitätsstandards in Bezug auf die eigene Machtposition bereits klappt und was nicht. So können gemeinsam Verbesserungspunkte erarbeitet werden. Die Gegenseitigkeit versachlicht das Thema, setzt keine Personen, sondern Situationen in den Fokus und ermöglicht damit einen offenen und befreiten Austausch. Abstrakte und moralische Grundsatzdiskussionen rund um Macht führen hingegen zu einer Kreisbewegung um die eigene Achse, oft mit diffusem Machtgehabe Einzelner. Diese strukturierte Form von Reflexion innerhalb einer Teamsitzung schafft den Boden und ein Teamklima für zugewandte und spontane Gespräche im Alltag – denn genau dort ist Machtbegrenzung und Machtreflexion am wirksamsten.

Machtfragen und Machtreflexion

Macht verbirgt sich in allen Prozessen. Manchmal wirken auch Machtstrukturen, die sich still und heimlich hinter dem Rücken der pädagogisch Handelnden durchgesetzt haben. Es lohnt sich daher, sich Zeit zu nehmen und genauer über Macht nachzudenken.

Individuelle Ebene

- Welche Machtpositionen habe ich in meiner Institution? Gegenüber wem?
- Was verschafft mir diese Machtposition – meine Rolle, mein Status, meine Persönlichkeit etc.?
- Wie bewusst sind mir die «feinen Machtunterschiede» zwischen mir und den anderen?
- Welche Möglichkeiten habe ich, meine Machtquellen einzusetzen?
- In welchen konkreten Situationen ist meine Machtposition besonders heikel? In welchen besonders hilfreich?
- Wie offensiv oder defensiv setze ich meine Macht ein?
- Wie legitimiere ich meinen Machteinsatz - und meinen Machtanspruch?
- Wie und womit (Sprache, Handlungen) setze ich mich im Alltag durch?
- Wen begünstigt meine Macht und wen behindert sie?
- Fallen mir Momente ein, in denen ich in meiner Machtposition manipuliert habe?
- Wurde ich darauf aufmerksam gemacht? Wenn ja, wie habe ich reagiert?
- Wann gebe ich meine Macht an andere (z. B. Klient*innen) ab? Was hält mich davon ab?
- Welchen Machtformen bin ich im Arbeitsalltag ausgesetzt?
- Wann fühle ich mich ohnmächtig?
- Wie kann ich mich mit den anderen zusammenschliessen, um mehr Einfluss zu haben?

Ebene des Teams

- Sind Macht und Workload in meinem Team fair verteilt? Wenn nein, weshalb nicht? Wenn ja, weshalb?
- Gibt es in unserem Team eine inoffizielle Machtperson?
- Wer erzeugt in Entscheidungsprozessen in meinem Team Unsicherheit beim Gegenüber?
- Wer wirkt im Team integrativ und stärkend, wer schwächt den Zusammenhalt?
- Welche Mitteilungen von welchen Teammitgliedern verringern resp. welche vergrössern die Handlungsoptionen?
- Wer fokussiert auf Probleme und wer sucht aktiv nach Lösungen?
- Wer übernimmt Verantwortung für den eigenen Einflussbereich und wer schiebt Verantwortung ab?
- Wer greift in den Verantwortungsbereich anderer ein?
- Gibt es in unserem Team eine Person, die in ihrer Machtposition unantastbar ist?
- Könnte ich in meinem Team Personen ansprechen, die ihre Macht ausspielen?
- Habe ich in meinem Team bereits einmal das Ausspielen von Macht angesprochen?

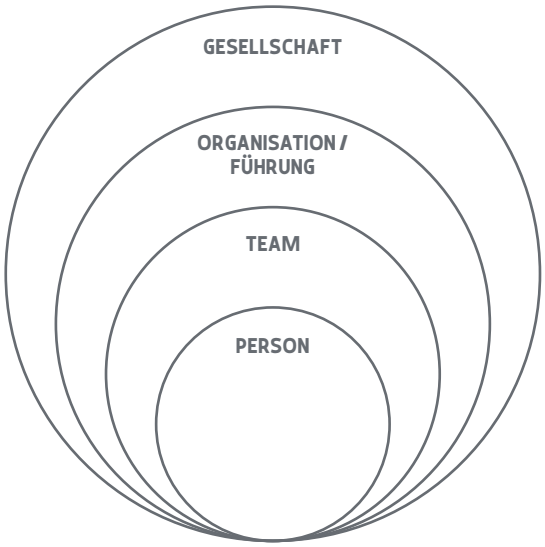
Habe ich Kenntnis über oder Verdacht auf Missbrauch in meiner Institution?

Wie fühlt sich Macht und wie fühlt sich Ohnmacht an?

Ebene der Institution

- Welche Machtgefälle/Hierarchien gibt es in der Institution?
- Werden diese Machtunterschiede transparent begründet und wenn ja, wie (z. B. Funktion, Lebensalter, Erfahrung in der Institution etc.)?
- Gibt es auch diffuse Machtunterschiede innerhalb der Institution (z. B. aufgrund sexueller Identität u. ä.)?
- Mit welchen Mechanismen wird in der Institution «regiert»? Wer «regiert» mit, wer nicht?
- Was ist in der Organisation «normal», was nicht? Wie wird dies bestimmt?
- Welches Wissen wird benutzt, um in der Institution mächtig zu sein und woher kommt es?
- Wann wirkt Macht in der Organisation ordnend und produktiv?
- Wer ist an Entscheidungen beteiligt, welche die eigene Tätigkeit betreffen und wer nicht?
- Wie können Kinder, Jugendliche oder Menschen in Abhängigkeit in der Institution mitbestimmen?
- Ist die Institutionskultur machtreflektierend? Woran erkenne ich das?
- Welche Machtstrukturen wirken auf Mitarbeitende und Klient*innen behindernd, welche fördernd?
- Gibt es Machtquellen, die in der Organisation für mehr Gerechtigkeit eingesetzt werden können?
- Habe ich Kenntnis über oder Verdacht auf Missbrauch in meiner Institution?

GRAFIK
Ebenen der Machtreflexion



Kontinuierliches Erwartungsmanagement

Wissen alle in der Organisation, was in asymmetrischen Beziehungen respektive von Personen mit Machtpositionen erwartet wird? Bleiben Erwartungen unausgesprochen und ungeklärt, so besteht die Gefahr von Grenzverletzungen, Missverständnissen oder gar Falschanschuldigungen. Manche Erwartungen werden oft erst klar, wenn sie in einer konkreten Situation nicht erfüllt werden. Erwartungsmanagement ist daher eine proaktive und reaktive Aufgabe – und zwar über die Hierarchiegrenzen hinaus.

- **Erwartungen der Führungsperson:** Das Schaffen von Transparenz bezüglich der Beziehungsgestaltung der Mitarbeitenden gegenüber den Klient*innen heisst nicht, einseitige Erwartungen oder gar eine Überreglementierung top-down durchzusetzen. Neben einem Kompass durch die Führung braucht es auch einen Spielraum für die Gestaltung durch die Mitarbeitenden. Standards werden so mit mehr Commitment umgesetzt.
- **Erwartungen des Teams:** Gemeinsam entwickelte Qualitätsstandards in Form eines Verhaltenskodexes zum Umgang mit Risikosituationen in der Machtposition orientieren sich an den Aufgaben und gelten für alle gleichermassen: Für Frauen* und Männer*, für alle Hierarchiestufen, für Dienstjüngste und Dienstälteste, für «Beliebte» und «Unbeliebte». Sie wirken daher machtausgleichend und machtbegrenzend. Alle Handlungen werden dem Auftrag und der Sache unterstellt. Ein Verhaltenskodex wirkt zugleich als Signal: Wir als Organisation und Team haben anspruchsvolle Erwartungen und führen in heiklen Situationen gemeinsam Regie. Die gegenseitigen Erwartungen werden auf der Grundlage des Verhaltenskodexes im Team regelmässig konkretisiert, diskutiert und adaptiert. Damit wird ein «öffentlicher» Diskurs» [Rainer Forst 2007] etabliert.
- **Erwartungen anderer Stakeholder:** Welche Erwartungen haben die wichtigsten Anspruchsgruppen zur Beziehungsgestaltung aus einer Machtposition? Was wissen wir und was vermuten wir nur? Worüber haben wir schon mit diesen Personen gesprochen? Die Analyse, welche Erwartungen zueinander in Konflikt stehen und welche einander verstärken, hilft, die Herausforderungen des Alltags zu kennen. Damit kann die komplexe Erwartungslandschaft in Balance gebracht und gehalten werden.

Ziel ist, eine Schwelle einzubauen, welche Täter*-innen mit der Absicht einer (sexuellen) Ausbeutung und eines zielgerichteten Machtmiss-brauchs abschreckt.

Erwartungen im Bewerbungsverfahren

Fragen zur Machtthematik an Bewerber*innen im Rahmen der Personal- und Freiwilligenrekrutierung sind auch als Botschaft zu verstehen, dass der Umgang mit der Machtposition gegenüber Klient*innen im Alltag aufmerksam begleitet wird und klare Erwartungen an dessen Qualität bestehen. Das Ziel ist, eine Schwelle einzubauen, welche Täter*innen mit der Absicht einer (sexuellen) Ausbeutung und eines zielgerichteten Machtmissbrauchs abschreckt.

Beispielfragen für Bewerbungsgespräche:

- Was ist Ihnen in Ihrer Machtposition gegenüber Menschen mit Unterstützungsbedarf wichtig?
- Was ist eine angemessene Nähe in einem Machtgefälle und was ist unangemessen?
- Was passt zur Rolle in dieser konkreten Risikosituation (Beispielsituation nennen) und was nicht?
- Wie gehen Sie mit kritischen Rückmeldungen zu Ihrem Verhalten in einer asymmetrischen Beziehung um?
- Was haben Sie in Ihrer bisherigen beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeit zum Thema «Machtmissbrauch» gelernt?
- Läuft aktuell gegen Sie ein Strafverfahren zu Sexualdelikten? Auch wenn diese Frage mit Blick auf die Redlichkeit von Sexualstraftäter*innen eher theoretisch erscheint, ergibt die Frage aufgrund des oben erwähnten Signalcharakters durchaus einen praktischen Nutzen.

Sonderprivatauszug: Verhältnismässigkeit bei freiwillig Tätigen

Laufende Verfahren sind in keinem Strafauszug vermerkt. Trotzdem gehört bei Angestellten in Risikofeldern der Privat- und Sonderprivatauszug zur Qualität eines Anstellungsprozesses. Der Auszug ist ebenfalls als Signal der Abschreckung zu verstehen. Danach genügt es, ihn im Abstand von 3 bis 5 Jahren zu erneuern. Die Kosten (CHF 20.–) werden vielerorts von den Angestellten selbst übernommen. Auch die geschützte Ablage im Personaldossier und der Umgang mit Einträgen muss vorgängig festgelegt werden. Bei Ehrenamtlichen muss aufgrund von nachvollziehbaren Kriterien rund um Risikopotentiale entschieden sowie die Verhältnismässigkeit mitberücksichtigt werden.

Folgende Kriterien sind hilfreich:

- **Transparenz des Kontaktes:** Findet die Tätigkeit kollegial kontrolliert oder alleine statt?
- **Art des Kontaktes:** Findet der Kontakt im öffentlichen Umfeld (Gruppensetting) oder in Einzelkontakt statt?
- **Häufigkeit des Kontaktes:** Findet der Kontakt einmalig oder wiederkehrend statt?
- **Zeitliche Ausdehnung des Kontaktes:** Findet der Kontakt kurzzeitig oder über Tag und Nacht statt?

Führungsgespräche: Nägel mit Köpfen bei Fehlverhalten

Als Führungskraft ist es eine zentrale Aufgabe, Kritik, wie z. B. abweichende Erwartungen bezüglich eines Verhaltens in der Beziehungsgestaltung zu den Klient*innen, zeitnah anzusprechen. Bei kleinen Abweichungen reicht ein kurzes Erwähnen zwischen Tür und Angel, wie z. B. «Hast du das auch bemerkt?». Ein strukturiertes Kritikgespräch sollte eine Führungskraft dann führen, wenn die Irritationen vermehrt auftreten und sich zu mulmigen Gefühlen verdichten könnten. Dann ist es sinnvoll, ein formelleres Gespräch zu führen. Viele Führungskräfte vermeiden fälschlicherweise Kritikgespräche zum Thema Nähe und Distanz, weil sie Angst haben, damit ihre*n Mitarbeiter*in unter Verdacht zu stellen. Wenn der Anlass des Gesprächs die Qualitätssicherung und das Risikomanagement im Graubereich (= nicht strafrechtlich relevanter Bereich) betrifft, bedingt dies eine Konfrontation. Erst bei einem begründeten Verdacht auf eine Straftat (Krisenmanagement) wäre eine solche Konfrontation hingegen ein klares No-Go. Zur Sachlichkeit und Professionalität gehören zudem Gesprächsziele, ein Auseinanderhalten von Fakten und Interpretatioen und zudem ein strukturierter Gesprächsverlauf:

Ein strukturiertes Kritikgespräch sollte eine Führungskraft dann führen, wenn die Irritationen vermehrt auftreten und sich zu mulmigen Gefühlen verdichten könnten.

- **Kritik:** Als erstes werden konkrete Wahrnehmungen als Ich-Botschaften (ohne Interpretationen) angesprochen und in Bezug zu den Erwartungen gesetzt. Ein anschliessendes Benennen von Risiken für alle Seiten zeigt, dass die Kritik zugewandt erfolgt: «Dieses Verhalten ist auch risikoreich für dich». Es können Verhaltensweisen und Leistungen kritisiert werden, aber keinesfalls Personen. Kritik sollte nicht in einer negativen Emotionalität, sondern sachlich erfolgen. Gefühle können angesprochen werden («Es hat mich enttäuscht»), ohne emotional zu werden.
- **Klärung:** Als zweites braucht es Raum für die Reaktion des*der Mitarbeiter*in. Falls es Unterschiede in der Wahrnehmung gibt, ist das Zuhören der Führungskraft zentral. Damit wird das Kritikgespräch zum verstehenden Klärungsgespräch. Nachfragen ist erwünscht. Verhöre, in die Enge treibendes Fragen oder das Äussern einer Anschuldigung sind No-Gos. Das Gespräch soll zu einer Selbstreflexion des Gegenübers führen.
- **Vereinbarung:** Fehlverhalten verstehen heisst nicht, damit einverstanden zu sein. Konkrete Veränderungen auf der Verhaltensebene, die von dem*der Mitarbeiter*in mitgetragen werden, sollten in eine konkrete Vereinbarung münden: «Was schlägst du vor?». Lösungen, die von Mitarbeitenden kommen, erhöhen das Commitment und damit das Ausmass, in dem sie sich der Lösung verpflichtet fühlen. Hierbei kann auch das Commitment für den Verhaltenskodex erneut eingeholt werden.
- **Nachfassen:** Vor Beendigung des Gespräches sollte ein konkreter Termin abgemacht werden, an dem der Lernerfolg besprochen wird. Gespräche werden so lange fortgesetzt, bis die Führungskraft die subjektive Gewissheit hat, dass das Problem gelöst ist. Ein konstantes Dranbleiben ist daher ein Erfolgsfaktor für den gesamten Prozess. Ungelöste Probleme sind unbefriedigend und sogar kontraproduktiv, da sie – auch für mögliche Täter*innen – falsche Signale setzen. Alle Gespräche sollten protokolliert werden, um bei Stagnierung des Prozesses darauf aufbauen und den arbeitsrechtlichen Spielraum voll ausschöpfen zu können.

Hat ein sexueller Übergriff zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses geführt, handelt es sich um einen Vorfall, der für zukünftige Arbeitgeber*innen relevant ist und damit unter die Wahrheitspflicht im Zeugnis fällt.

Arbeits- und dienstrechtlich nachvollziehbare Schritte

Wenn Führungsgespräche rund um Fehlverhalten nicht greifen, stehen arbeits- und dienstrechtliche Instrumente zur Verfügung. Diese sind nicht nur zum Schutz potenziell Betroffener, sondern auch zum Schutz der Mitarbeitenden wichtig. Arbeitsrechtliche Schritte sind sehr unangenehm – die heisse Kartoffel wird daher oft weitergereicht. Arbeitsfelder mit dem Ruf eines erschwerten arbeitsrechtlichen Spielraumes sind äusserst attraktiv für Täter*innen.

- **Auflagen:** Gibt es einen Bedarf an Auflagen zu individuellem Coaching oder Supervision? Können eine Entbindung von Einzelaufgaben oder Auflagen zu einer engeren Anleitung durch das Team, respektive einer kollegialen Korrektur im Alltag getroffen werden? Welche konkreten Auflagen machen den Lernerfolg messbar?
- **Abmahnung:** Wiederholt sich unachtsames Handeln im Machtgefälle – insbesondere sexualisierte Grenzverletzungen – sind diese konsequent und klar abzumahnen. Gleiches gilt auch bei Verstössen gegen interne Richtlinien. Abmahnungen über den Sachverhalt, die Konsequenzen, die Abmachungen oder die Folgen einer Wiederholung sind schriftlich zu verfassen, mitzuteilen und im Personaldossier abzulegen.
- **Kündigung:** Übertretungen trotz Abmahnung ziehen eine ordentliche Kündigung nach sich, allenfalls mit einer Freistellung. Eine fristlose Kündigung ist zulässig, wenn die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nach Treu und Glauben nicht mehr zumutbar erscheint. Als rechtsgenügender Grund gelten ein einmaliger schwerwiegender Vorfall oder – in Kombination mit einer vorgängigen Abmahnung und Androhung einer fristlosen Kündigung im Wiederholungsfall – auch eine geringfügigere Pflichtverletzung. Letzteres belegt die Bedeutung der Abmahnungen rund um die internen Richtlinien. Jede Kündigung ist auf Begehren der gekündigten Person schriftlich zu begründen – auch zum Schutz vor Willkür durch den*die Arbeitgeber*in. Zu beachten ist bei allen arbeitsrechtlichen Schritten, dass ohne Strafanzeige lediglich die eigenen Klient*innen, nicht aber zukünftige Opfer oder Organisationen, geschützt werden.
- **Arbeitszeugnis:** Falls schon am früheren Arbeitsplatz unkorrektes Verhalten vorkam, welches nicht Gegenstand eines Strafverfahrens war oder nicht zu einer Verurteilung geführt hat, müssen die Bewerber*innen keinen Hinweis dazu machen. Umso zentraler ist das Erstellen eines korrekten Zeugnisses. Ein Arbeitszeugnis muss nicht gut, aber wohlwollend und wahrheitsgemäss sein. Hat ein sexueller Übergriff zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses geführt, handelt es sich um einen Vorfall, der für zukünftige Arbeitgeber*innen relevant ist und damit unter die Wahrheitspflicht im Zeugnis fällt. In einem solchen Fall sind Hinweise im Arbeitszeugnis unabdingbar, wobei der Grundsatz des Wohlwollens eine schonende, aber unmissverständliche Formulierung verlangt. Zulässig ist folgende Formulierung: «Das Arbeitsverhältnis musste wegen eines erheblichen Verstosses gegen interne Richtlinien aufgelöst werden». Nicht erwähnt werden darf hingegen ein Verdacht auf sexuelle Ausbeutung oder dass eine Strafanzeige eingereicht wurde. Führt ein laufendes Strafverfahren zu einer Verurteilung, kann hingegen das ursprüngliche Arbeitszeugnis zurückgefordert werden. Christian Zingg 2011

Mitarbeiter*innengespräch

Die Thematik Macht und Machtmissbrauch muss auch in den jährlichen Mitarbeiter*innengesprächen einen klaren Platz haben. Der*die Mitarbeiter*in sollte ein gebündeltes und gut vorbereitetes Feedback erhalten – denkbar auch als ein 360°-Feedback von der Führung und dem Team über die Hierarchiegrenzen hinaus. Folgende Themen sollten in den Gesprächsleitfaden von Mitarbeiter*innengesprächen einfliessen:

- Reflexionsfähigkeit des eigenen Handelns rund um die Machtposition
- Rollenklarheit und professionelle Nähe und Distanz in der Machtposition
- Verbindlichkeit und Anerkennung des Verhaltenskodexes (Commitment)
- Sprachfähigkeit in unklaren heiklen Situationen
- Verbindlichkeit auch bei anderen generellen Abmachungen.

Was kann die Führungsperson dazulernen, um noch achtsamer mit ihrer Macht umzugehen?

Zudem ist die Machtthematik in einer Organisation nur dann genügend reflektiert, wenn auch umgekehrt die Gelegenheit und Einladung besteht, das Führungsverhalten des*der Vorgesetzten zu thematisieren. Was kann die Führungsperson dazulernen, um noch achtsamer mit ihrer Macht umzugehen? Diese Frage muss explizit erwähnt werden.

Feedback aufnehmen

Über die Kunst, Feedback zu geben, wurde bereits geschrieben. Ein Augenmerk richtet sich daher auf die Kunst, Feedback positiv entgegenzunehmen. Sheila Heen und Douglas Stone, zwei Autor*innen des Harvard-Konzeptes der Gesprächsführung in schwierigen Gesprächen, haben Tipps, um sich zu einem*einer besseren Feedback-Nehmenden zu entwickeln:

1. Kenne deine Tendenzen

Alle haben Muster, wie sie auf Feedback reagieren. Die erste innere Reaktion kann eine generelle Verunsicherung («Bin ich so schlecht?») oder auch eine Ablehnung («Stimmt ja gar nicht!») hervorrufen. Oft zeigen wir nach aussen nicht, wie es innerlich rumort. Was sind deine Tendenzen?

2. Entwirre die Sache von der Person

Wenn ein Feedback den Punkt trifft und sogar von guten Ideen begleitet ist, sollte es egal sein, vom wem es kommt. Häufig werten wir jedoch Rückmeldungen von Personen, zu denen wir keine gute Beziehung haben, ab.

3. Nimm das Feedback als Coaching-Element

Wertendes Feedback zeigt uns, was von uns erwartet wird. Feedback ohne Wertung in Coaching-Qualität hilft uns in unseren Lernprozessen. Beide Feedbacks können uns weiterbringen.

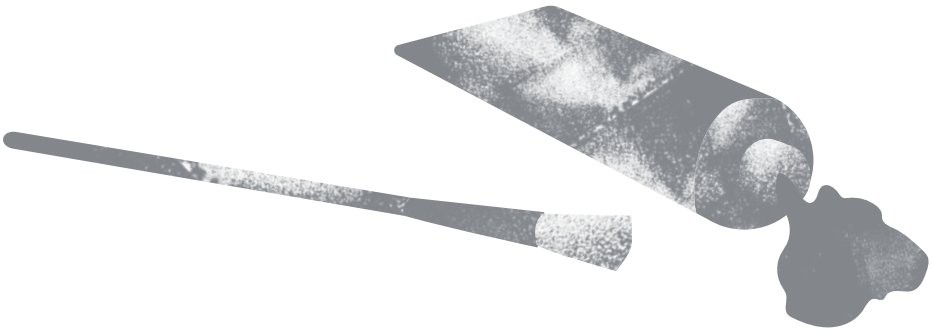
4. Entpacke das Feedback

Oft ist nicht sofort klar, ob das Feedback zutrifft und ob es nützlich ist oder nicht. Daher ist es sinnvoll nachzufragen («Kannst du mir dazu ein Beispiel geben?»), um kurz innezuhalten und darüber nachzudenken. Das ist besonders sinnvoll, wenn das Feedback emotional «aufwühlt».

Gemeinsam gestalten

Dass Führungs- und Fachpersonen mächtiger sind, scheint Kindern, Jugendlichen und Menschen mit Einschränkungen meist so selbstverständlich, dass sie gar nicht auf die Idee kommen, diese Macht oder gar ein Verhalten in Frage zu stellen. Ein Ampelsystem (grün = erlaubt, orange = nur mit deiner Zustimmung erlaubt, rot = nicht erlaubt), das die Betreuungsqualität in Form einer altersgerechten Kommunikation von ausgewählten Standards des Verhaltenskodexes vermittelt, hilft aufzuzeigen, dass sich auch die Mächtigeren der Organisation klaren Regeln unterzuordnen haben. Damit bleiben für die Kinder, Jugendlichen und Menschen mit Einschränkungen Bezugspersonen mit ihrem möglichen Fehlverhalten nicht unantastbar. Und genau dies ist bereits mit einer Abgabe an Macht verbunden. Das Ampelsystem greift jedoch alleine noch zu kurz. Ein demokratischer Umgang mit Macht bedingt darüber hinaus, den Klient*innen im Alltag reale Chancen zu geben, ihre eigenen Rechte und Interessen wahrzunehmen, mit ihren Mitteln zu artikulieren und Entscheidungsprozesse mitzugestalten. Mit anderen Worten: Die fehlende Machtbalance lässt sich nie ganz auflösen, aber sie ist dynamisch und veränderbar. Norbert Elias 1939
Ziel ist dabei kein Gegeneinander, sondern ein gemeinsames Gestalten im Alltag über alle Hierarchieebenen hinweg.

Einfluss entsteht damit nicht durch Markieren mit Machtworten, sondern durch ein gemeinsames Machen und Gestalten.



Es genügt nicht, selbstgefällig an den Machtprivilegien anderer zu rütteln, denn es betrifft auch die eigenen.

Machtbegrenzung von aussen …

Mit dem Blick auf die Weltgeschichte wäre es naiv zu behaupten, dass dem Menschen in einer Gemeinschaft ein konstruktiver Umgang mit Macht in die Wiege gelegt worden sei. Zu häufig ergeben sich Phänomene kollektiven Versagens im Umgang mit Macht. Dies zeigt der Mensch als dominierende Spezies auf dieser Erde nicht zuletzt zulasten der restlichen Diversität. Der Mensch ist wahrlich kein Exempel für kollektive Machtbegrenzung zum Wohle von Schwächeren. Menschliche Systeme benötigen also zwecks Machteingrenzung zwingend den Blick von aussen. Isolierte und elitäre Systeme, die sich selbst überhöhen, sind daher in Bezug auf Machtmissbrauch besonders gefährdet. Der Blick von aussen genügt jedoch nicht, es braucht zusätzliche systemexterne Steuerungs- und Begrenzungsmechanismen. Als historische Errungenschaft sei hier die Gewaltenteilung in Form der unabhängigen Gerichtbarkeit bei Strafdelikten erwähnt. Es erstaunt daher nicht, dass bei sexueller Ausbeutung Täter*innen bewusst solche geschlossenen Systeme als Tatorte für ihren Machtmissbrauch auswählen, da dort im Ernstfall die Urteile diskret ausfallen und Loyalitätskonflikte, Befangenheit sowie blinde Flecken den Blick trüben. Als unabdingbare Machtbegrenzung von Organisationen muss daher bei begründetem Verdacht auf Offizialdelikte zwingend eine externe unbefangene (staatliche) Stelle eingeschaltet werden. Was eigentlich logisch ist, war in jüngster Vergangenheit und ist bis heute keine Selbstverständlichkeit.

… und Bescheidenheit von ganz innen

Machtbegrenzung heisst Gewaltenteilung im Grossen – und Macht teilen im Kleinen. Das heisst nicht nur, entmachtete Menschen ohne Privilegien zu ermächtigen und sich für die alltäglichen Rechte aller stark zu machen, sondern auch Privilegien abzugeben. Es genügt nicht, selbstgefällig an den Machtprivilegien anderer zu rütteln, denn es betrifft auch die eigenen. Das ist der schmerzvollste und persönlichste Weg rund um die Machtbegrenzung. Die Zerreissprobe zwischen Mächtigen und Ohnmächtigen rund um Macht und Machtmissbrauch kann nur durch die Fähigkeit der Mächtigen, sich zurücknehmen und begrenzen zu können, bestanden werden. Der Mensch mag im Grossen oft machthungrig, selbstbezogen und unersättlich sein – bisweilen ist er auch bescheiden, umsichtig und genügsam. Der Künstler Paul Cézanne meinte dazu bereits im 19. Jahrhundert: «Bescheidenheit ist eine Eigenschaft, die vom Bewusstsein der eigenen Macht und Begrenztheit herrührt». Und vielleicht meinte auch Platon bereits 400 Jahren v. Chr. dasselbe, als er sagte: «Der Zugang zur Macht muss Menschen vorbehalten bleiben, die nicht in sie (resp. sich – Ergänzung der Autorin) verliebt sind». Im heutigen Zeitalter der Selbstverwirklichung (– welch Privileg! –) gilt einmal mehr: Bescheidenheit fängt in meiner Mitte an.

LITERATUR

Hannah Arendt (1970)
Macht und Gewalt

Norbert Elias (1939)
Über den Prozess der Zivilisation.

Rainer Forst (2007)
Das Recht auf Rechtfertigung. Elemente einer konstruktivistischen Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main.

Rainer Forst (2015)
Normativität und Macht. Suhrkamp Verlag.

Rüdiger Hansen / Raingard Knauer / Benedikt Sturzenhecker, (2011)
Partizipation in Kindertageseinrichtungen. So gelingt Demokratiebildung mit Kindern! Weimar, Berlin.

Juliane Sagebiel / Sabine Pankofer (2015)
Soziale Arbeit und Machttheorien. Lambertus Verlag.

Douglas Stone / Bruce Patton / Sheila Heen (2001)
Offen gesagt! Erfolgreich schwierige Gespräche meistern.

Christian Zingg (2011)
Arbeitsrechtliche Aspekte institutioneller Prävention. In: Achtsam im Umgang – konsequent im Handeln. Fachstelle Limita.

IMPRESSUM

Redaktion
Karin Iten, Geschäftsführerin Fachstelle Limita

Layout und Illustrationen
Büro4 AG für Gestaltung + Kommunikation, Zürich

Korrektorat
Schreibgut GmbH

Druck
Inka Druck AG, Zürich

Publikation
April 2020

Limita
Fachstelle zur Prävention sexueller Ausbeutung
Klosbachstrasse 123
8032 Zürich
044 450 85 20
www.limita.ch

PC 80-30524-6